

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



أثر تبني التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية
(منطقة مكة المكرمة)

إعداد الطالب/

فراس بن جعفر كمفر

الرقم الجامعي/

٢٥٣٠٠٢٨٩٨

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید - د. فايز جراد - د. الاء أحمد

العام الدراسي:

١٤٤٧-١٤٤٨هـ / ٢٠٢٦م



إهداء:

إلى من كانا سبباً في وجودي ومنبعاً لدعمي وصمودي
من سهروا الليالي لأبلغ المعالي، ورفعوا أيديهم ضراعةً للمولى لتيسير أموري
والديّ الغاليين حفظهما ربي ورعاهما وأطال في أعمارهم وأمدهم بالصحة والعافية

وإلى نصفي الآخر رفيقة دربي وشريكة حياتي
من تسكن لها نفسي مودةً ورحمةً

وإلى أبنائي أجمل عطايا ربي، أنتم أُملي وآمالي
وإلى أخوتي يكفي أنكم سندي في حياتي

وإلى أصدقائي، شكراً لكونكم أوفياء صادقين بمشاعركم
وإلى كل باحث معرفة ساعي للعلم والاستتارة

أهدي لكم هذا العمل المتواضع، سائلاً المولى عزوجل أن يجعله علماً ينتفع به.

الباحث

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بفضلہ ونعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

بفضل الله وبعد جهد وتعب في البحث والتقصي في مجال إدارة الأعمال، أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون والمساعدة في إنجاز هذا الدراسة البحثية.

وأخص بالشكر والتقدير مشرفي الفاضل الدكتور الفيصل عبد الحميد، والدكتور فايز جراد، اللذان تفضلا بالإشراف على هذه الدراسة، ولم يبخلا علي بوقتهم الثمين وتوجيهاتهم وملاحظاتهم السديدة، والتي كان لها الأثر الكبير في تقويم وتصحيح مسار البحث وإثرائه.

كما أتقدم بالشكر لجميع أعضاء هيئة التدريس في كلية إدارة الأعمال الذين تعلمت منهم الكثير وتعلمت على أيديهم طوال فترات دراستي.

ولا أنسى بالشكر جميع موظفي ومديري القطاعات التي شاركت في تعبئة الاستبانة الدراسية، حيث كان لهم الأثر الواضح في جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني لهذا البحث.

وأخيراً أشكر كل من دعمني بكلماته الطيبة أو نصائحه المخلصة أو دعواته الصادقة، فجزاكم الله خير الجزاء.

الباحث

حقوق النشر:

إن حقوق النشر تعود ملكيتها لجامعة ميدأوشن، حيث إن جميع البيانات والمحتويات في هذا البحث ملكية للجامعة، ولا ينبغي استخدامها ونشرها دون إذن مسبق من قبل الجامعة.

فهرس المحتويات:

إهداء.....	٣
شكر وتقدير.....	٤
حقوق النشر.....	٥
فهرس المحتويات.....	٦
قائمة الجداول.....	٨
فهرس الأشكال.....	٩
المستخلص.....	١٠
الكلمات المفتاحية.....	١١
المصطلحات.....	١١
الفصل الأول: مدخل البحث.....	١٢
مشكلة الدراسة (١-١).....	١٤
أهمية الدراسة (٢-١).....	١٥
أهداف الدراسة (٣-١).....	١٥
تساؤلات الدراسة (٤-١).....	١٦
فرضيات الدراسة (٥-١).....	١٦
نموذج الدراسة (٦-١).....	١٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث (٧-١).....	١٨
الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	٢١
الدراسات السابقة (١-٢).....	٢٢
الإطار النظري للدراسة (٢-٢).....	٢٥
الفصل الثالث: المنهجية الدراسية.....	٢٧
المنهجية وطرق البحث (١-٣).....	٢٩
بناء الاستبانة الدراسية (١-١-٣).....	٢٩
الأساليب الإحصائية (٢-١-٣).....	٣٠
خصائص مجتمع البحث (١-٢-٣).....	٣٢
خصائص المجتمع البحثي المستهدف (٢-٢-٣).....	٣٣

٣٥.....	حدود البحث (٣-٣)
٣٦.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٧.....	تحليل البيانات (١-٤)
٤٢.....	النتائج (٢-٤)
٤٣.....	التوصيات (٣-٤)
٤٥.....	المراجع
٤٧.....	الملاحق
٤٨.....	الملاحق: الاستبانة الدراسية
٥٢.....	Abstract

قائمة الجداول:

- جدول (١): المصطلحات ١١
- جدول (٣-١): الأساليب الاحصائية ٢٩
- جدول (٣-٢): مجتمع البحث ٣٢
- جدول (٤-١): علاقة تأصيل التحول الرقمي من منظور استراتيجي ٣٧
- جدول (٤-٢): علاقة تبني المؤسسات للتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي ٣٨
- جدول (٤-٣): علاقة أثر التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ٣٩
- جدول (٤-٤): علاقة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي ٤٠

فهرس الأشكال:

- شكل (١-١): نموذج الدراسة: العلاقة بين المتغيرات ١٧
- شكل (٢-١): الإطار التنظيمي لأعمال الحكومة الرقمية ١٨
- شكل (٣-١): ركائز وعناصر سياسات الحكومة الرقمية ١٩
- شكل (١-٣): البيانات الديموغرافية- الفئة (الجنس) ٣٣
- شكل (٢-٣): البيانات الديموغرافية- الفئة العمرية ٣٣
- شكل (٣-٣): البيانات الديموغرافية- المؤهلات العلمية ٣٤
- شكل (٤-٣): البيانات الديموغرافية- سنوات الخبرة ٣٤
- شكل (٥-٣): البيانات الديموغرافية- نوعية الارتباط الوظيفي ٣٤

المستخلص:

تهدف هذه الرسالة البحثية بشكل رئيسي إلى تحليل أثر تبني التحول الرقمي على الأداء المؤسسي وتحسينه وتطويره من منظور استراتيجي متكامل لإدارة الأعمال في المؤسسات السعودية.

لا تقتصر الرسالة البحثية على التحول الرقمي باختزال التحول الرقمي في تقنيات وبرمجيات الحاسب الآلي الحديثة أو أتمتة إجراءات وعمليات تنفيذ المهام، بل شملت التغيرات والتحويلات التي طرأت على نماذج العمل المؤسسي برمته، والتي تشمل استراتيجية الأداء، والحوكمة، وإدارة المخاطر، واستمرارية الأعمال، والثقافة التنظيمية، وأخيراً تجربة المستفيد.

حيث إن المشكلة البحثية ظهرت في تبني التحول الرقمي والعمل من خلاله وأثره في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي ونماذج الأعمال من قبل منسوبي مؤسسات الأعمال ومدى تقبلهم لتغيرات الطائفة، بالإضافة لمدى تقبل ودعم الإدارات العليا في المؤسسات لهذا النهج الحديث، ومعرفة التباين بين التحول الرقمي والأتمتة والرقمنة.

بناءً على ذلك تمت معالجة المشكلة البحثية باعتماد منهج وصفي تحليلي، حيث تم استعراض أحدث الأدبيات والدراسات السابقة في مجال إدارة الأعمال وارتباطها بمفاهيم التحول الرقمي، والأداء المؤسسي. وكما تم العمل على دراسة شريحة مستهدفة من منسوبي المؤسسات السعودية من خلال تصميم استبانة إلكترونية موجهة وشاملة لكافة العناصر المراد دراستها، حيث تم استهداف عينة مكونة من ٨٠ موظف وقيادي في مختلف القطاعات المراد دراستها (في منطقة مكة المكرمة) من موظفين جهات حكومية، وشبه حكومية، وقطاع خاص.

وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة طردية قوية بين مستوى النضج الرقمي للمؤسسات في تحسين الأداء بشكل عام، كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دور أساسي في تعظيم العائد التقني من الاستثمارات في المشاريع التقنية، حيث إن الأداء المؤسسي يتم تحسينه وتطويره من خلال عدة عوامل ومن أبرزها تبني التقنية والتحول الرقمي والتي تساهم في ضمان استمرارية الأعمال.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني التحول الرقمي بشكل استراتيجي شامل، مع العمل على بناء ثقافة التحول الرقمي وتثقيف الموظفين تنمية مهاراتهم بشكل مستمر، مع مراجعة العمليات والإجراءات وإعادة هندستها، بالإضافة إلى الالتزام بإطار الحوكمة لضمان استمرارية إدارة الأعمال والحد من انقطاعها، مع رفع الاستثمار في مشاريع التقنيات الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية:

الأداء المؤسسي، إدارة الأعمال، التحول الرقمي

المصطلحات: جدول (١)

المصطلح	التعريف
الأداء المؤسسي	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة.
إدارة الأعمال	عملية توجيه وتنظيم الموارد البشرية، المالية، والتشغيلية داخل المؤسسة. وهي تشمل التخطيط الاستراتيجي، والتسويق، والمحاسبة، وقيادة الفرق بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة ونجاح.
الحوكمة	مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تُستخدم لتوجيه المنظمات والرقابة عليها، تهدف إلى تحقيق الشفافية، العدالة، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات بدقة لضمان تلبية حقوق جميع الأطراف المعنية.
الخدمات	نشطة أو منافع ملموسة أو غير ملموسة يقدمها طرف لطرف آخر لإشباع احتياجات محددة.
الجودة	مدى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية توقعات العميل أو تجاوزها، ومطابقتها للمواصفات المطلوبة لتكون ملائمة للغرض المصممة من أجله، ببساطة، هي تقديم أداء ممتاز يحل مشكلة العميل ويحقق رضاه بأقل نسبة عيوب.
رضا العميل	قديم قيمة حقيقية تجعل المستهلك يشعر بأن ما دفعه يتناسب مع الفائدة التي حصل عليها.
التحسين المستمر	العمل الدائم على تطوير العمليات وتقليل الأخطاء لرفع الكفاءة.
استمرارية الأعمال	قدرة المؤسسة على الحفاظ على وظائفها وعملياتها الحيوية أو استعادتها سريعاً أثناء وبعد أي أزمة أو اضطراب غير متوقع (مثل الكوارث الطبيعية، الهجمات السيبرانية، أو انقطاع الأنظمة)، تضمن هذه العملية استمرار تقديم الخدمات وتقليل فترة التعطل لحماية مصالح العملاء والسمعة المؤسسية.
التحول الرقمي	تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصالات.
الرقمنة	تحويل المعلومات أو المستندات من الشكل الورقي أو التناظري إلى شكل رقمي.
الامتة	استخدام الأنظمة أو البرامج أو الأجهزة لتنفيذ المهام والإجراءات تلقائياً مع تقليل التدخل البشري.

الفصل الأول

مدخل البحث العلمي

المقدمة:

اليوم يعيش العالم في ثورة وطفرة صناعية تقنية حديثة، تتسارع بشكل مهيب وغير مسبوق حيث إن التطورات التقنية أحدثت تغييرات جذرية في كافي مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية، وظهر هذا التسارع جلياً في مجال إدارة الأعمال، حيث برز مؤخراً مصطلح (التحول الرقمي) كأحد أهم المفاهيم الاستراتيجية، والتي تصدرت قائمة المؤسسات الحكومية والخاصة.

فالتحول الرقمي اليوم لم يعد مجرد خيار تكميلي أو مجرد مشروع تقني يهدف لتحويل المعاملات الورقية إلى الكترونية فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية للبقاء والمنافسة في بيئة الأعمال والتي تتسم بالديناميكية والتقلبات السريعة المستمرة.

وتشير الاحصائيات العالمية إلى أن الإنفاق العالمي على التقنية سيبلغ تريليونات الدولارات في الأعوام المقبلة، مما يساهم هذا الإنفاق على تغيير أنماط العمل بالإضافة إلى إحداث مجالات عمل جديدة غير مسبوقة تساعد في تحسين وتسريع جودة الخدمات المقدمة.

ويظهر هذا التأثير التقني على إدارة الأعمال وإدارة الأداء المؤسسي، حيث إن التغييرات الناتجة تسبب في تغيير مفهوم إدارة الأعمال فأصبح اليوم بالإمكان من ممارسة المهام والأعمال وأداؤها من أماكن مختلفة وليس بالضرورة اقتصار أداء المهام في المكاتب التقليدية بمقرات المؤسسة، هذا في النحية المكانية الفيزيائية.

أما في جانب إدارة الأعمال مباشرة أصبح التأثير جلياً في منظور استراتيجي وليس وسيلة مساندة فقط، فالتقنية اليوم غيرت مفهوم إدارة الأعمال ومكنت المؤسسات من رفع كفاءة عملياتها، وتحسين جودة خدماتها، ورفع رضا العملاء، وتعزيز الابتكار لتحقيق ميز تنافسية مستدامة، إضافةً على ذلك ارتباطها بمفهوم استمرارية الأعمال بحيث تكون المؤسسات على قدرة كافية من التكيف في مواجهة المتغيرات، والاستجابة الفورية لإدارات الازمات.

ومن هذا المنطلق قامت المملكة العربية السعودية بوضع عدد من الأهداف الاستراتيجية: (تطوير الحكومة الالكترونية-تحسين أداء الجهات الحكومية) تحت أحد محاور الرؤية الثلاث " وطن طموح " إيماناً بدور وأثر التحول الرقمي والتقنية وضرورة الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات، وبلوغ الرؤية.

وبناءً على ذلك تم تأسيس جهة معنية بالتحول الرقمي في عام ١٤٤٢هـ الموافق ٢٠٢١م، تقوم تعزيز الأداء الرقمي داخل الجهات الحكومية، والرفع من جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة العملاء مع الجهات الحكومية، بما يتوافق مع الرؤية الطموحة للمملكة ٢٠٣٠، تحت مسمى " هيئة الحكومة الرقمية"،

لتوفير خدمات رقمية ذات جودة وكفاءة عالية تساهم في رفع العوائد الاستثمارية والرفع من قيمة الاقتصاد الوطني، والعمل على قياس أداء الجهات الحكومية وقدراتها في مجال الحكومة الرقمية، لتحقيق رضا المستفيد.

-مشكلة الدراسة (١-١):

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً في مختلف القطاعات الحكومية والخاصة، بناءً تبني التحول الرقمي كأحد أهم الممكّنات الرئيسية للوصول لرفع كفاءة الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات وتحقيق الاستدامة التنموية، حيث استثمرت المؤسسات السعودية ملايين الريالات في تطوير البنية التحتية الرقمية، والتقنيات الحديثة وذلك رغبةً في تحقيق الرؤية الطموحة ٢٠٣٠.

بالرغم من هذه الجهود والمسااعي الحديثة، إلا أنه تم رصد تفاوت بين أداء المؤسسات في مستوى الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي، حيث حققت بعض المؤسسات نجاح ملموس وواضح في تحسين الأداء المؤسسي، في المقابل لم تستطيع المؤسسات الأخرى الحصول على الاستفادة المثلى منها، مما أثار ذلك التساؤل وماهي العوامل المؤثرة في ذلك؟

مع أنه تم تعميم مبادرات التحول الرقمي ورصد ميزانيات ضخمة لتنفيذ المشاريع التقنية ذات العلاقة بشكل عادل لجميع القطاعات والمؤسسات من بنية تحتية وبرامج وأنظمة تقنية، إلا أنه مازال يوجد تكرار للأنظمة والمشاريع التي أدت إلى هدر للموارد المتاحة، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات إدارية خاطئة تعيق الأداء المؤسسي بدلاً من تحسينه.

وهنا تكمن المشكلة البحثية للدراسة والمتمثلة في معرفة مدى تأثير تبني التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وتحديد أسباب عدم الاستفادة وتعظيم أثر مبادرات التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي.

-أهمية الدراسة (١-٢):

تكمن أهمية الدراسة في الأهمية المتزايدة بالتحول الرقمي كونه أحد محركات تطوير أداء المؤسسات بشكل رئيسي، خلال الفترة الحالية المتسمة بسرعة التغيرات والتوجهات الوطنية، ويمكن تلخيص الأهمية في نقطتين رئيسيتين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

١- إثراء الأدبيات العلمية.

٢- سد الفجوة البحثية.

يمكن تلخيص ذلك في زيادة المحصول العربي ذي الطابع الإثرائي المتخصص والدقيق، بحيث يتم توضيح المفاهيم وآلية ربطها بالمتغيرات الطارئة بشكل متكامل.

ثانياً: الأهمية العلمية (التطبيقية):

١- تحسين الأداء المؤسسي.

٢- ضمان استمرارية الأعمال وتعزيز المرونة.

٣- مساعدة القيادات الإدارية في صناع القرار.

٤- المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

من خلال تقديم التوصيات لصناع القرار في معرفة وفهم أسباب الخلل في قراراتهم ومشاريعهم، وتوجيه مواردهم نحو التركيز على مجالات التحسين.

-أهداف الدراسة (١-٣):

يمكن تحديد أهداف الدراسة، على النحو التالي:

- تأصيل مفهوم التحول الرقمي من منظور استراتيجي خاص بإدارة الأعمال ورفع الأداء المؤسسي.
- قياس وتحليل أثر تبني الموظفين للتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي من خلال الاستبانات العلمية.
- تحديد المعوقات والتحديات التي تحد وتقلل من فاعلية التحول الرقمي والاستفادة منه.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي.
- تقديم توصيات علمية لتعزيز دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة في إدارة الأعمال الحديثة.

-تساؤلات الدراسة (١-٤):

السؤال الرئيسي:

هل يوجد أثر لتبني التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي.

الأسئلة الفرعية:

- ١- ما مستوى النضج الرقمي في المؤسسة؟
- ٢- ما مدى اعتماد المؤسسة على التقنية والأنظمة الحديثة؟
- ٣- ما مستوى جودة الأداء المؤسسي؟
- ٤- هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي؟
- ٥- ماهي أبرز التحديات التي تواجهه المؤسسات في تطبيق وتنفيذ برامج التحول الرقمي؟

- فرضيات الدراسة (١-٥):

تم العمل على الفرضية الرئيسية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

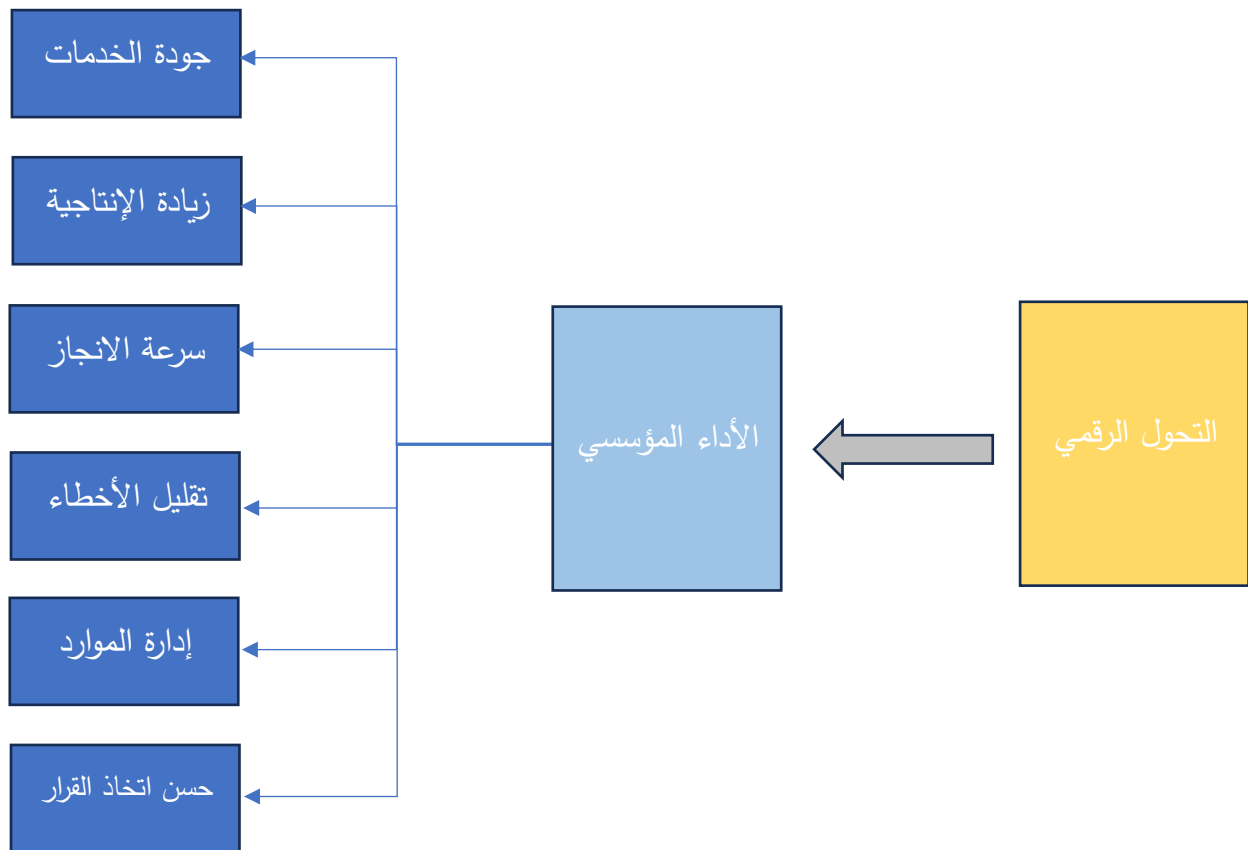
كما تم افتراض الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات.
- توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي وتحسين رضا المستفيدين.

نموذج الدراسة (٦-١):

المتغير المستقل: التحول الرقمي.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي، ويتفرع منه: (جودة الخدمات - زيادة الإنتاجية - سرعة الانجاز - تقليل الأخطاء - إدارة الموارد - حسن اتخاذ القرار).



ويوضح الشكل التالي العلاقة بين المتغيرات. شكل (١-١)

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث (١-٧):

تم اتباع نظرية إدارة التغيير حيث إن استخدام التحول الرقمي والتقنيات الحديثة له أثر على تحسين الأداء المؤسسي.

حيث إن إدارة التغيير تعرف بطريقة لنقل المؤسسة من مرحلة إلى أخرى بشكل مخطط ودروس غير عشوائي.

كما يظهر الإطار التنظيمي لأعمال الحكومة الرقمية وخاص بهيئة الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية أثر واضح في التغيير والانتقال من مرحلة إلى مرحلة، حيث يعتبر الأساس في تنفيذ (التحول الرقمي)، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠، ونظراً لكون الحكومة الرقمية الجهة المشرعة والمنظمة للتحول الرقمي. شكل (١-٢)



الشكل ١: الإطار التنظيمي لأعمال الحكومة الرقمية

وكما إن سياسات الحكومة الرقمية تركز على ٤ ركائز رئيسية على النحو التالي: المشاركة- التحول- القدرات- الحوكمة، وجميع هذه الركائز تحدث تغير وتحسين في الأداء. شكل (١-٣)

سياسات الحكومة الرقمية					
الركائز	المشاركة	التحول	القدرات	الحكومة	العناصر
	الشفافية	التحديث الرقمي	تمكين المستفيدين	الالتزام بالسياسات والمعايير	
	التعاون	النموذج التشغيلي المؤسسي	القدرات التقنية	تصميم السياسات	
	البيانات والخصوصية	حوكمة تقنية المعلومات	القدرات الرقمية	المسؤولية	
	إتاحة وتبادل المعلومات	الموارد المشتركة	القدرات الإدارية	إشراك أصحاب المصلحة	
	إشراك المجتمع المدني		قدرات الأعمال	منتجات الحكومة الرقمية	
	الشمولية		القدرات الشاملة	تقديم الخدمات	
السياسات	الحكومة والامتثال	منصات الحكومة الشاملة	إدارة الخدمات الرقمية وتطوير المهارات	مركزية المستفيد	التقنية

الشكل 2: ركائز وعناصر وسياسات الحكومة الرقمية

ونظراً لكون الركائز الرئيسية تحتوي على عناصر يمكن الاستناد عليها في الدراسة البحثية، حيث تحتوي (ركيزة التحول) على العناصر التالية:

- ١- التحديث الرقمي:
- ٢- النموذج التشغيلي.
- ٣- حوكمة تقنية المعلومات.
- ٤- الموارد المشتركة.

بالإضافة إلى (ركيزة القدرات) والتي تحتوي على العناصر المؤثر التالية:

- ١- تمكين المستفيد.
- ٢- القدرات التقنية.
- ٣- القدرات الرقمية.
- ٤- القدرات الإدارية.
- ٥- قدرات الأعمال.
- ٦- القدرات الشاملة.

حيث تهدف سياسات هيئة الحكومة الرقمية إلى:

١. "سريع وتمكين التحول الرقمي للقطاع الحكومي من خلال تعزيز قدرته المحلية وفعاليتها، وتحسين استجابته لتلبية احتياجات وأولويات المستفيدين.

٢. حوكمة الأدوار والمسؤوليات، ويشمل ذلك عدة مجالات منها على سبيل المثال لا الحصر: الخدمات الحكومية الرقمية، والإشراف على تصميمها وتطويرها، وعلى المشتريات والتراخيص المتعلقة بها، وقياس مستوى أدائها ومدى نضجها.

٣. تسهيل وتسريع التعامل بين الجهات الحكومية من خلال توفير المنصات الرقمية الحكومية للخدمات المشتركة، والمساهمة في تقديم خدمات رقمية بطريقة موحدة، والتشجيع على استخدام البنية التحتية والتطبيقات المشتركة، ورفع مستوى مشاركة البيانات بين مختلف الجهات الحكومية.

٤. دعم الجهات الحكومية في إدارة الخدمات الحكومية الرقمية والارتقاء بها، من خلال وضع الأسس والتوجهات العامة لتصميم الخدمات الرقمية وتطوير المحتوى الرقمي، وتحديد الخدمات الرقمية ذات الأولوية وتقديم الخدمات من خلال القنوات الرقمية الموحدة، بالإضافة إلى تطوير وبناء القدرات الرقمية.

٥. دعم الجهات الحكومية في التركيز على المستفيدين، وفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم وتطلعاتهم عند تصميم الخدمات الحكومية الرقمية.

٦. دعم الجهات الحكومية في اتخاذ قرارات متعلقة ببناء وتطوير التقنيات الداعمة لأعمال الحكومة الرقمية والتقنيات الناشئة، والاستثمار فيها، بما يساهم في تسهيل تقديم الخدمات الحكومية الرقمية، ويرفع جودتها، ويساعد على خفض التكاليف.

٧. المساهمة في رفع جودة إدارة البيانات والاستفادة منها - باعتبارها أحد الأصول المهمة على المستوى الوطني - بما يساهم في توجيه ودعم قرارات الجهات الحكومية.

٨. تحسين ترتيب المملكة في المؤشرات الدولية ومؤشر الأمم المتحدة لتطوير الحكومة الإلكترونية، والمواءمة مع مؤشرات تقييم الخدمات الرقمية الصادرة عن المنظمات الدولية والمعايير المحلية الصادرة عن الجهات ذات الاختصاص. " (هيئة الحكومة الرقمية، د.ت).

وبناءً على ذلك توضح أهمية العمل من خلال منظور الإطار التنظيمي لأعمال الحكومة الرقمية وسياسات هيئة الحكومة الرقمية، وتبني إدارة التغيير الطارئة على مستوى المملكة والاهتمام بها من خلال التركيز على التحول الرقمي في مختلف مجالات الحياة والأعمال.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة:

في هذا الفصل تم العمل على توضيح الدراسات المماثلة للدراسة البحثية، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية وارتباطها، والاعتماد على أداة الاستبانة الدراسية كأداة لجمع البيانات وتحديد الفجوة.

كما يوضح هذا الفصل الإطار النظري المتبع في الدراسة البحثية، وبحكم أن الدراسة تعنى بالمؤسسات في المملكة العربية السعودية، تمت دراسة دراسات وأبحاث سابقة تعنى بالمملكة العربية السعودية أو تعنى بعنوان الدراسة.

-الدراسات السابقة (١-٢):

من خلال هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على الدراسات السابقة في نفس مجال الدراسة.

- دراسة (الجبور، موفق سلامة ٢٠٢٢) بعنوان: أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي في الأردن خلال عام ٢٠٢٢م.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، حيث أظهرت الدراسة نتائج إيجابية ذات أثر ودلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، حيث تم توضيح مساهمة التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجازها مع رفع مستوى الجودة للخدمات المقدمة والأداء داخل المؤسسة كون الدراسة أجريت على أمانة مدينة عمان.

كما أوصت الدراسة بأهمية تأهيل الموظفين وتوفير برامج تدريبية مستمرة، مع الاستمرار في تطوير البنية الرقمية، لتحقيق الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

- دراسة (المطيري، منى جزا، والحلافي، حسن خضر، والعباس، المعتصم خليل ٢٠٢٥) بعنوان: نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: إطار تطبيقي في السياق السعودي.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى عمل استبيانات والمقابلات مع القيادات والمسؤولين عن برامج التحول الرقمي، واختبار النموذج على مؤسسات حكومية بمستويات متفاوتة من الجاهزية الرقمية، كما هدفت إلى تقديم نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية، من خلال الربط بين العناصر الرئيسية التالية: القيادة الرقمية، وتقنيات التحول الرقمي، وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، وذلك بغرض سد الفجوة في النماذج التطبيقية توحيدها ضمن إطار موحد.

كما أظهرت نتائج الدراسة: إطار استراتيجي يربط القيادة الرقمية وتقنيات التحول الرقمي وأنظمة قياس الأداء المؤسسي، مع التأكيد على ضرورة التكامل بينهم لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

وأوصت الدراسة إنشاء وحدة تنفيذية متخصصة بالتحول الرقمي، وتدريب الموظفين، وتعزيز التكامل بين الأنظمة التقنية، بالإضافة إلى قياس جاهزية المؤسسات قبل تطبيق النموذج الاستراتيجي، مع موازنة ذلك مع مؤشرات هيئة الحكومة الرقمية المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة أداء.

- دراسة (الزهراني، فيصل سعيد ٢٠٢٥) بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء مديري الإعلام بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج، حيث شملت الدراسة عينة من مديري الإعلام في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما ركزت الدراسة على قياس دور التحول الرقمي من جانب: سرعة إنجاز الأعمال الإعلامية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز التواصل مع الجمهور، بالإضافة إلى الاستفادة من المنصات الرقمية في تنفيذ المهام.

كما أظهرت نتائج الدراسة: أن التحول الرقمي يسهم بدرجة كبيرة في تطوير الأداء الوظيفي لمديري الإعلام، وذلك من خلال تحسين الإنجاز، وتسهيل الوصول إلى المعلومات مما يساهم في سرعة اتخاذ القرار، وتعزيز جودة الخدمات الإعلامية المقدمة.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة تأهيل القيادات الإعلامية، مع تدريبهم لتنمية مهاراتها الرقمية، وتوفير البنية التقنية، بما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

- دراسة (Wang, Wang, & Wang 2024) بعنوان:

The Impact of Digital Transformation on Enterprise Performance: An Empirical Analysis Based on China's Manufacturing Export Enterprises.

حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي للوصول إلى النتائج، حيث شملت الدراسة عينة من المؤسسات والشركات الصناعية الصينية، بغرض تحليل التحول الرقمي وعلاقته بأداء المؤسسي.

كما أظهرت نتائج الدراسة: أن التحول الرقمي وتحسين أداء الشركات يرتبطان بعلاقة إيجابية أي كلما زاد اطار التحول الرقمي ومشاريعه تحسن وأرتفع أداء الشركات، حيث يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية

مع خفض التكاليف التشغيلية، ويخلف هذه التأثير بناءً على مستوى نضج التحول الرقمي في المؤسسات والشركات.

وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم التحول الرقمي في المؤسسات لما فيها من فوائد في تحسين الأداء وخفض التكاليف، التخطيط لتطبيق التقنيات الرقمية الحديثة، مع تطوير البنية الرقمية، والاهتمام بتطوير وتدريب الموظفين.

سبب اختيار الباحث لهذه المجموعة من الدراسات السابقة لوجود ارتباط وثيق بينها وبين عنوان الدراسة البحثية، من حيث النطاق الجغرافي المحدد بالمملكة العربية السعودية ومؤسساتها، أو من خلال اختيار عناوين مماثلة للدراسة والذي يقيس أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي.

-الإطار النظري للدراسة (٢-٢):

ولشرح الغرض من الدراسة البحثية تم العمل على تقسيم الإطار النظري إلى ٣ مباحث:

المبحث الأول: التحول الرقمي:

• مفهوم التحول الرقمي:

هو تحويل نماذج الأعمال وتطويرها بشكل استراتيجي، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصالات.

وكذلك يعرف بكونه عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة الإدارة وعملياته.

ماهي أهداف التحول الرقمي:

أبرز أهداف التحول الرقمي بناء على استراتيجية هيئة الحكومة الرقمية التالي:

- رضا المواطن: خلال إضافة قيمة مضافة على الخدمات الرقمية المقدمة للمواطنين.
- تمكين الأعمال: تسهيل وتيسير مزاوله الأعمال في المملكة من خلال توفير قطاع أعمال ومنصات متكاملة رقمياً.
- الحكومة الفعالة: تحسين آلية اتخاذ القرار وتقليل النفقات الحكومية من خلال إلغاء الازدواجية، وجعل الحكومة رقمياً.
- الاستثمار الفعال: توجيه استثمارات حكومة المملكة لزيادة مشاركة القطاع الخاص وتحقيق نمو في الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المباشر المحلي.
- المنظومة المنظّمة: إنشاء منظومة للهوية الرقمية والثقة يستخدمها المواطنون، وإطار تنظيمي رقمي مستقبلي منسق وقابل للتكيف.
- التحول السريع: العمل مع الجهات الحكومية وتوفير القيادة والتوجيه الوطنيين للابتكار والحوسبة السحابية والمصادر المفتوحة والبنية المؤسسية ومستقبل الحكومة الرقمية.

• ماهي متطلبات نجاح التحول الرقمي:

متطلبات نجاح أي مستهدف جديد يبدأ من خلال الإيمان بالفكرة وتبنيها على كافة الأصعدة والمستويات، بالإضافة إلى تأهيل المشغلين بشكل مستمر وتطوير أدائهم، مع العمل على توفير البنية المؤسسية الرقمية والأنظمة التقنية، وتوفير السيوليات المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع التقنية.

• ماهي معوقات وتحديات التحول الرقمي:

تبرز معوقات وتحديات تنفيذ التحول الرقمي من خلال مقاومة التغيير، وضعف الكفاءات الرقمية، وتقدم البنية المؤسسية الرقمية، وعدم تخصيص المخصصات المالية لتنفيذ مشاريع التقنية، والاكتفاء بالأنظمة الحالية أو العمل بالطرق التقليدية.

• ما علاقة التحول الرقمي برؤية المملكة ٢٠٣٠؟

يوجد ارتباط وثيق بين مفهوم التحول الرقمي وأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال العمل على إيجاد تحول رقمي في الحكومة وبناء قدرات حكومة ذكية.

بالإضافة إلى المساهمة في أهداف رؤية ٢٠٣٠ من المستوى الأول، التالية:

(تعزيز فعالية الحكومة- تنمية الاقتصاد وتنوعه- تقديم حياة كاملة وصحية).

والمساهمة في أهداف رؤية ٢٠٣٠ من المستوى الثاني، التالية:

(تحسين أداء منظومة الحكومة - التواصل الفعال مع المواطنين- إطلاق العنان لقدرات القطاعات غير النفطية الواعدة).

وكذلك المساهمة في أهداف رؤية ٢٠٣٠ من المستوى الثالث، التالية:

(تطوير الحكومة الإلكترونية- ضمان تجاوب الجهات الحكومية لملاحظات عملائها- الارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطنين- تطوير الاقتصاد الرقمي- تعزيز ثقافة الابتكار ودعمها- زيادة مساهمة المنشآت الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد- تصميم هيكل حكومي أكثر كفاءة وفعالية- سهولة ممارسة الأعمال).

المبحث الثاني: الأداء المؤسسي:

• مفهوم الأداء المؤسسي:

هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة، وعكس مدى نجاح توظيف موارد المؤسسة وتقنياتها في تحسين الخدمات والمنتجات، وضمان الاستدامة والتكيف مع تغيرات.

كما يمكن تعريفها بكونها مجموعة من الأنشطة والممارسات والعمليات التي تستخدمها المؤسسات من أجل التخطيط وتحسين الأداء الأعمال بشكل عام.

• أهداف الأداء المؤسسي:

أبرز الأهداف الأداء المؤسسي:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية.
- رفع كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية وتحسين الإنتاجية.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات وزيادة رضا أصحاب المصلحة.
- دعم اتخاذ القرارات الإدارية.
- تعزيز ثقافة التحسين المستمر والابتكار.

تحقيق الاستدامة المؤسسية.

• أبعاد الأداء المؤسسي:

للأداء المؤسسي عدة الأبعاد، تعكس وصول المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، وتختلف أبعاد الأداء المؤسسي بناءً على طبيعة نشاط المؤسسة، حيث تشترك أغلب المؤسسات في الأبعاد التالية:

- الأداء المالي: إدارة التكاليف، زيادة معدلات الربح، العوائد الاستثمارية.
- الأداء التشغيلي: كفاءة العمليات التشغيلية، وسرعة إنجاز المهام، وتقليل الهدر، وإدارة الموارد.
- أداء رضا العملاء: جودة الخدمات المقدمة، رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة.
- أداء الموارد البشرية: العمل على تحسين إدارة المورد البشري.
- أداء التعلم: تطوير قدرات الموظفين، والابتكار، تعزيز الثقافة.
- أداء الحوكمة: تفعيل الحوكمة، وتعزيز الشفافية، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي:

• أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي:

يعتبر التحول الرقمي عامل ومحرك استراتيجي يساهم في إعادة ترتيب وتشكيل الإدارة في المؤسسات وتحسين أدائها في ظل التطورات التقنية المتسارعة، وبدراسة العلاقات بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي يظهر واضحاً، حيث يعزز المرونة التنظيمية، ويدعم استمرارية، بالإضافة إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التكامل الفعال بين الإدارات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:-

قام الباحث بالعمل بمنهجية ذات إطار العلمي لدراسة البحث، حيث وضح الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، ونظرًا لطبيعة هذه الدراسة والتي تتناول أثر تبني التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته للحالة الدراسية.

كما تم استخدام الاستبانة الدراسية أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ومن ثم تحليل الاستجابات بشكل إحصائي.

-المنهجية وطرق البحث (١-٣):-

بناءً على عنوان الدراسة البحثية تم اعتماد واختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً وطريق بحث لهذه الدراسة، بسبب كونه أكثر المناهج العلمية ملاءمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يهدف إلى وصف الواقع، وتحليل البيانات وتلخيص النتائج المتعلقة بالدراسة، بوضوح بعيداً عن التعقيد.

ولجمع البيانات وتحليلها، تم استخدام الاستبانة الدراسية كأداة دراسة، نظرًا لإمكانية جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، بالإضافة إلى سهولة تحليل نتائجه إحصائياً.

-بناء الاستبانة الدراسية (١-١-٣):-

وقد تم بناء وتصميم الاستبانة الدراسية بحيث تغطي كافة محاور الدراسة، حيث تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة التأثير، كما تم العمل على تضمين عبارات واضحة ودقيقة عند البناء.

(مقياس ليكرت)

- أوافق بشدة .
- أوافق .
- محايد .
- لا أوافق .
- لا أوافق بشدة .

حيث تم العمل على نشر الاستبيانات وجمع نتائجها، ومن ثم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية، بطريقة تجيب عن تساؤلات الدراسة وتساهم في استخلاص الاستنتاجات لتحليل نتائج الاستبيانات وعرضها بطريقة تحقق أهداف الدراسة.

ونظراً لكون عنوان الدراسة ذو بعد فني مختص تم العمل على تحكيم الاستبانة من قبل محكمين اثنين ذوي الخبرة في مجال التحول الرقمي والأداء المؤسسي، حيث يعملان كقيادات للتحول الرقمي في إحدى المؤسسات السعودية.

- الأساليب الإحصائية (٣-١-٢):

لتحليل أسئلة الدراسة وفرضياتها والإجابة عنها عمل الباحث على استخدام الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences التالية:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمعنيين في العينة الدراسية. ثانياً: حساب المتوسطات الحسابية.

ثالثاً: الانحرافات المعيارية

رابعاً: الأوزان النسبية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.

خامساً: تحديد النتائج.

وفيما يلي إيضاح للعمليات والمعادلات الحسابية المتبعة. جدول (٣-١):

أولاً: قياس المتوسطات الحسابية، بالمعادلة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

حيث:

- $\bar{X}$ = المتوسط الحسابي .
- X_i = المتغير .
- n = عدد أفراد العينة

ثانياً: قياس الانحرافات المعيارية، بالمعادلة التالية:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}}$$

حيث:

- S = الانحراف المعياري .
- X_i = المتغير .
- $\bar{X}$ = المتوسط الحسابي .
- n = عدد أفراد العينة.

ثالثاً: قياس الوزن النسبي، بالمعادلة التالية:

يستخدم الوزن النسبي لتحديد مستوى الاستجابة بالنسبة لأعلى درجة في مقياس ليكرت:

$$\text{الوزن النسبي} = \left(\frac{\bar{X}}{5} \right) \times 100$$

حيث:

- $\bar{X}$ = المتوسط الحسابي .
- 5 = أعلى درجة في مقياس ليكرت الخماسي.

رابعاً: قياس النتيجة، تظهر النتيجة بناءً على متوسط مقياس ليكرت كالتالي:

الوزن النسبي	النتيجة
أقل من ٣٦%	منخفضة جداً
٣٦%-٥١%	منخفضة
٥٢%-٦٧%	متوسطة
٦٨%-٨٣%	مرتفعة
٨٤%-١٠٠%	مرتفعة جداً

-مجتمع البحث (٢-٣):

تعتمد الدراسة على المنهجي الوصفي التحليلي، الذي تم تطبيقه على محتوى البيانات المرصودة في الاستبانة الدراسية.

وحيث إن العينة الدراسية: شملت عدد (٨٠) موظف في مختلف المؤسسات السعودية في منطقة مكة المكرمة خلال الفترة الدراسية لعام ٢٠٢٦م. وفق جدول (٢-٣)

الاستبيانات	عدد الاستبيانات	نسبتها من العينة
الشريحة المستهدفة	٨٠	%١٠٠
الاستبيانات المسترجعة	٢	%٢.٥
الاستبيانات المستبعدة	٠	%٠
الاستبيانات التي تم تحليلها ودراستها	٦٢	%٧٧.٥

خصائص مجتمع البحث (١-٢-٣):

يتكون مجتمع البحث من العاملين في المؤسسات السعودية بمختلف مستوياتهم الوظيفية، ممن لديهم معرفة وتعامل مع تطبيقات التحول الرقمي داخل جهات عملهم.

وقد تم تحديد الفئة المستهدفة من الأفراد العاملين في المؤسسات السعودية بهدف التعرف على آرائهم حول واقع التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، والتحديات التي تواجه تطبيقه في مؤسساتهم.

وحيث اتسمت عينة الدراسة بالخصائص بالتالي:

١. تنتمي إلى بيئات عمل تطبق أو تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي.
٢. تضم موظفين من مستويات وظيفية وخبرات متنوعة.
٣. تمتلك خبرة عملية في استخدام الأنظمة التقنية والتقنيات الرقمية داخل المؤسسة.
٤. تم العمل على اختيار المشاركين لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم بيانات تعكس واقع التحول الرقمي داخل مؤسساتهم.

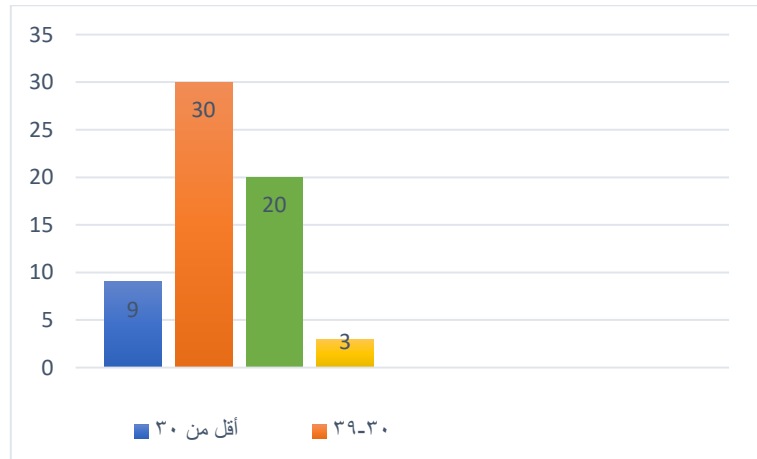
خصائص المجتمع البحثي المستهدف (٢-٢-٣):

ويمكن توضيح خصائصهم في التالي:

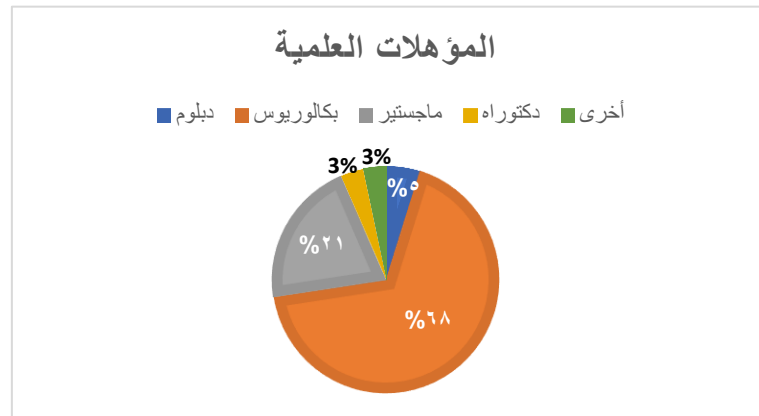
أولاً: يستعرض هذا الجزء الخصائص الديمغرافية لمجتمع البحث البالغ عددهم ٦٢ شخص من الشريحة المستهدفة ٨٠ شخص، حيث يوضح الشكل (١-٣) فئة الجنس:



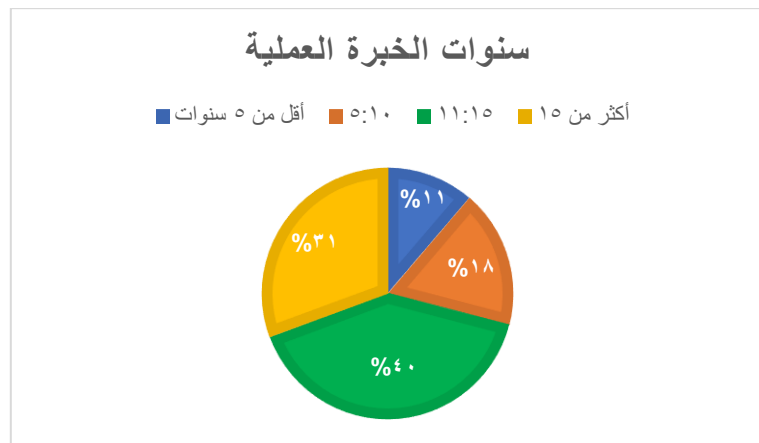
ثانياً: يوضح الشكل (٢-٣) الفئة العمرية الخاضعة للدراسة:



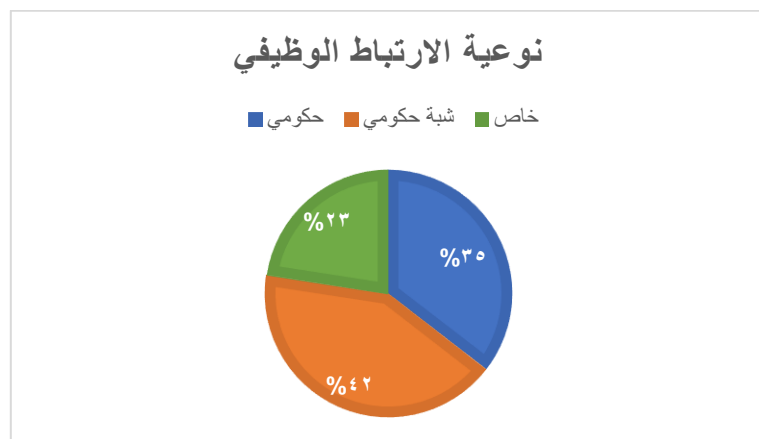
ثالثاً: يوضح الشكل (٣-٣) المؤهلات العلمية للشريحة الخاضعة للدراسة:



رابعاً: يوضح الشكل (٣-٤) سنوات الخبرة العملية لأفراد الشريحة الخاضعة للدراسة:



خامساً: يوضح الشكل (٣-٥) تحديد نوعية ارتباط الوظيفي لأفراد الشريحة الخاضعة للدراسة:



يمكن اعتبار قطاعي الحكومي وشبة الحكومي بنوع ارتباط واحد.

-حدود البحث (٣-٣):

- الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر تبني التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية، من خلال دراسة مستوى الوعي بالتحول الرقمي، وواقع تطبيقه، وأثره في تحسين الأداء المؤسسي، وأبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبنيه.
- الحدود المكانية: تم تقنين النطاق الجغرافي للدراسة حيث اقتصرَت على المؤسسات السعودية الواقعة في منطقة مكة المكرمة.
- الحدود البشرية: شملت الدراسة العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بالمؤسسات السعودية المستهدفة في نطاق الهيئات التطويرية، ممن لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتطبيقات التحول الرقمي.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال عام 2026م.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

في هذا الفصل سيتم استعراض للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانات الدراسية، كما سيتم استعراض نتائج التحليل الإحصائي وتساؤلات الدراسة المطروحة على المجتمع البحثي (عينة الدراسة)، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة.

-تحليل البيانات (١-٤):

سيتم استعراض نتائج تحليل البيانات المجمعة والمطروحة من خلال الاستبانة الدراسية، حيث تم تحديد الثابت (الأداء المؤسسي) وأثر المتغير (التحول الرقمي) عليه تم عمل التحليلات التالية:

أولاً: علاقة تأصيل مفهوم التحول الرقمي من منظور استراتيجي:

تم العمل على تحليل مدى تقبل وفهم العاملين لمفهوم التحول الرقمي، من خلال المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، النتيجة، الوزن النسبي، كما هو موضح في الجدول التالي (١-٤):

علاقة تأصيل مفهوم التحول الرقمي من منظور استراتيجي

النتيجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التساؤل
مرتفعة جداً	87.1%	0.57	4.35	لدي فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي
مرتفعة	77.1%	1.00	3.85	أستطيع التمييز بين التحول الرقمي والرقمنة والأتمتة
مرتفعة جداً	90.3%	0.62	4.52	أدرك أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي
مرتفعة	77.7%	0.92	3.89	لدي معرفة بالتقنيات الرقمية التي تدعم التحول الرقمي في المؤسسات
مرتفعة جداً	87.4%	0.75	4.37	أدرك أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات
مرتفعة جداً	84.8%	0.69	4.24	أفهم دور الجهات الحكومية في دعم التحول الرقمي بالمملكة. لدي معرفة بدور التحول الرقمي ومبادراته في المملكة العربية السعودية والتي تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.
مرتفع جداً	86.1%	0.71	4.31	أعي أهمية دور الأمن السيبراني وحوكمة البيانات في نجاح التحول الرقمي

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- ظهرت النتائج ارتفاع مستوى الوعي بالتحول الرقمي لدى أفراد العينة.

- حيث جاءت أغلب العبارات بدرجة مرتفعة جداً، مما يعكس إدراكاً عالياً لأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء وجودة الخدمات.
- بينما جاءت المعرفة بالمفاهيم التحول الرقمي والتقنيات الداعمة له بدرجة أقل من العبارات الأخرى، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من التوعية والتطوير.

ثانياً: علاقة أثر تبني المؤسسات للتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي:

تم تحليل مدى قابلية تبني المؤسسات التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين وأثره على الأداء المؤسسي، كما هو موضح في الجدول التالي (٤-٢):

تبني المؤسسات للتحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي

النتيجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التساؤل
مرتفعة	75.8%	0.90	3.79	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في تنفيذ معظم العمليات
مرتفعة	73.2%	1.11	3.66	توفر المؤسسة بنية تقنية تدعم التحول الرقمي
مرتفعة	74.5%	1.03	3.73	تستخدم المؤسسة تطبيقات وأنظمة إلكترونية حديثة في تقديم خدماتها
مرتفعة	72.9%	1.11	3.65	يتم تحديث الأنظمة بصورة مستمرة
مرتفعة	71.9%	1.14	3.60	يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية
مرتفعة	73.2%	1.06	3.66	تتوفر سياسات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة
مرتفعة جداً	84.2%	0.83	4.21	تحرص الإدارة العليا على دعم مبادرات التحول الرقمي

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة جاء مرتفعاً بشكل عام.
- كما أظهرت النتائج أن دعم مبادرات التحول الرقمي من قبل الإدارات العليا حصل أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي بدرجة مرتفعة جداً، مما يظهر تأثير تبني القيادات للتحول الرقمي ومساهمته في تحسين الأداء المؤسسي.
- وظهرت بقية العبارات بدرجة مرتفعة، مما يعكس توفر بنية تقنية مناسبة، واستخدام الأنظمة الرقمية، وتحديثها بشكل مستمر داخل المؤسسة.

- كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات لديها مستوى جيد في تطبيق التحول الرقمي، مع وجود حاجة لتعزيز تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.

ثالثاً: علاقة أثر التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي:

تم تحليل مدى أثر التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، كما هو موضح في الجدول التالي (٣-٤):

علاقة أثر التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي

النتيجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التساؤل
مرتفعة جداً	86.4%	0.84	4.32	ساهم التحول الرقمي في تطوير ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
مرتفعة جداً	87.7%	0.75	4.39	أدى التحول الرقمي إلى تطوير أساليب العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال
مرتفعة جداً	86.1%	0.86	4.31	ساهم التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الموظفين
مرتفعة جداً	84.8%	0.82	4.24	أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء الإدارية
مرتفعة جداً	86.1%	0.78	4.31	عزز التحول الرقمي كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين إدارة الموارد
مرتفعة جداً	85.8%	0.84	4.29	ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار
مرتفعة جداً	86.1%	0.78	4.31	ساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة (الاستراتيجية والتشغيلية)

ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:

- أظهرت النتائج أن أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي جاء مرتفعاً جداً بشكل عام.
- حصلت عبارة " أدى التحول الرقمي إلى تطوير أساليب العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال " على أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي.
- جاءت بقية العبارات بدرجة مرتفعة جداً، مما يعكس الدور الإيجابي للتحول الرقمي في رفع جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء الإدارية، وتحسين كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرار، وتحقيق أهداف المؤسسات.
- تشير النتائج إلى وجود أثر إيجابي وملحوظ للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمل داخل المؤسسات.

رابعاً: علاقة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي:

تم تحليل علاقة أثر أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي من وجهة نظر العاملين، كما هو موضح في الجدول التالي (٤-٤):

علاقة أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي

النتيجة	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التساؤل
مرتفعة	73.2%	0.99	3.66	توجد مقاومة من بعض الموظفين لتطبيق التحول الرقمي
مرتفعة	74.5%	1.02	3.73	تواجه المؤسسات نقصاً في الكفاءات الرقمية
مرتفعة	75.5%	1.15	3.77	تشكل التكلفة المالية عائقاً أمام التحول الرقمي
مرتفعة جداً	81.9%	0.93	4.10	تحتاج البنية التحتية التقنية في المؤسسات إلى مزيد من التطوير
مرتفعة	76.8%	1.03	3.84	توجد تحديات تتعلق بأمن البيانات والمعلومات والخصوصية والأمن السيبراني
مرتفعة جداً	88.7%	0.67	4.44	يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر لمواكبة التقنيات الحديثة
مرتفعة جداً	83.9%	0.83	4.19	تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي

يمكن تلخيص النتائج بالنقاط التالية:

- حصلت عبارة "يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر لمواكبة التقنيات الحديثة" على أعلى متوسط حسابي ووزن نسبي، مما يدل على أن الكفاءة الرقمية والتدريب المستمر يعد أبرز تحديات التحول الرقمي.
- جاءت عبارتا "تحتاج البنية التحتية التقنية في المؤسسات إلى مزيد من التطوير" و "تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي" بدرجة مرتفعة جداً، مما يظهر ضرورة وأهمية العمل على تحسين الإجراءات التنظيمية وتطوير البنية التقنية.
- في المقابل جاءت بقية التحديات، مثل مقاومة بعض الموظفين، ونقص الكفاءات الرقمية، والتكلفة المالية، وتحديات أمن السيبراني بدرجة مرتفعة، مما يشير إلى وجود عدد من التحديات التي ينبغي معالجتها لدعم نجاح التحول الرقمي.

خامساً: أبرز المقترحات لتعزيز أثر التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية:

تم توجيه هذا السؤال بشكل فقرة ذات إجابة حرة، حيث وردت عدة إجابات مختلفة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

- تكثيف برامج التدريب للموظفين بشكل مستمر.
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية مع التوعية المستمرة.
- الاستثمار في مشاريع تطوير البنية التحتية الرقمية.
- تحسين الإجراءات الإدارية ومراجعتها بشكل دور.
- دعم القيادات العليا في تبني التحول الرقمي لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

-النتائج (٢-٤):

بناءً على تحليل بيانات الاستبانات الدراسية، قام الباحث بحصر النتائج على النحو التالي:

١. أظهرت النتائج تحليل الاستبانات الدراسية ارتفاع واضح في مستوى الوعي لدى أفراد العينة (المؤسسات السعودية في منطقة مكة المكرمة) بمفهوم التحول الرقمي وأهميته في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات.
٢. كما أظهرت التحليلات الحاجة إلى تعزيز المعرفة بمفاهيم التحول الرقمي والتقنيات الداعمة له.
٣. وضحت نتائج التحليلات أن المؤسسات تقوم بتنفيذ وتطبيق التحول الرقمي، مدعومة في ذلك من قبل الإدارات العليا، حيث تم توفير البنية التقنية المناسبة.
٤. كما وضحت الحاجة إلى تطوير الكفاءات الرقمية بشكل مستمر من خلال تدريب الموظفين رقمياً وعقد ورش العمل المستمرة.
٥. أكدت نتائج التحليلات وجود أثر إيجابي وملاموس للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، حيث ساهم في تطوير أساليب العمل، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام، ورفع جودة الخدمات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين كفاءة العمليات، ودعم سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسات الاستراتيجية والتشغيلية.
٦. ومن خلال تحليل نتائج الاستبانات يوضح أن شرط نجاح التحول الرقمي يرتبط بشكل كبير بدعم الإدارات العليا في تبني مفهوم التحول الرقمي، ومبادراته، ومشاريعه.
٧. كشفت نتائج التحليلات وجود عدد من التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي، أبرزها الحاجة إلى التدريب المستمر للموظفين، وتطوير البنية التحتية التقنية، والإجراءات التنظيمية.
٨. كما كشفت النتائج إلى وجود مقاومة للتغيير من قبل موظفي المؤسسات، وشح السيولة المالية، بالإضافة إلى تحديات الأمن السيبراني، إلا أن جميع التحديات جاءت بدرجة أقل مقارنة بالحاجة إلى التدريب.
٩. كما أظهرت النتائج أن أكثر المقترحات التي قدمها المشاركون ركزت على تكثيف برامج التدريب والتوعية، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الإجراءات الإدارية، ودعم القيادات العليا من خلال العمل على مبادرات وبرامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ للمساهمة في تحقيق رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

-التوصيات (٣-٤):

يرى الباحث بعد دراسة ما تم جمعه من بيانات ومعلومات وفرضيات تم التعامل معها وتحليلها، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات في دراسة أثر دور التحول الرقمي والتقنيات الحديثة على إدارة الأعمال (تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات)، وكان أبرزها على النحو التالي:

- تعزيز التدريب والتوعية من خلال تنفيذ برامج تدريبية وتوعوية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في التحول الرقمي، وإعداد النشرات التثقيفية لتبني التقنيات الحديثة.
 - تطوير البنية التحتية التقنية من خلال تنفيذ المشاريع التقنية وتحديث الأنظمة التقنية، وتبني الحلول السحابية الرقمية، وأتمتة الإجراءات، وتوفير الانترنت لضمان استمرارية الخدمات الرقمية.
 - تعزيز الأمن السيبراني وإدارة المخاطر مع الحوكمة من خلال التركيز على إعداد إطار حوكمة واضح، توضح فيه الصلاحيات والأدوار والمهام، بالإضافة إلى مواكبة أحدث ممارسات الأمن السيبراني لحماية المعلومات وتقليل المخاطر وعمل سجلات لرصد المخاطر.
 - دعم القيادة وزيادة الشراكات تلعب القيادات العليا دور هام التحول الرقمي، من خلال تبني مفهوم التحول الرقمي، وتوفير ما يلزم لتنفيذه مع الإيمان بفكرة توسيع دائرة الشراكات مع القطاع العام والخاص والجامعات وبيوت الخبرة، والاستفادة من خبرات الجهات من خلال تبادل الخبرات بينهم في المجال ذاته.
 - تحسين الإجراءات ورفع الكفاءة من خلال مراجعة الإجراءات وتقييمها بشكل دوري وإعادة هندستها بدلاً من رقمنتها فقط، والاستفادة من البيانات والذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرار ورفع جودة الأداء المؤسسي.
 - استمرارية الأعمال يمكن الاستفادة المباشرة من التحول الرقمي وضمان استمرارية أعمال المؤسسة في حال وجود أي طارئ يحدث من خلال عمل الافتراضات المتوقعة حدوثها والتخطيط لإداراتها.
- ويرى الباحث في حال توفير هذه النقاط سيكون لها أثر واضح على الأداء المؤسسي، حيث إن هذه العوامل التي تم التوصية بها تساهم في رفع جودة الخدمات المقدمة، وزيادة الإنتاجية وتسريعها، مع توجيه الموارد بشكل أفضل، مما يضمن تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات.

المراجع

-المراجع العربية:

- الجبور، م. س. ط. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى - الأردن (رسالة ماجستير). جامعة الزرقاء، الأردن
https://search.mandumah.com/Record/1455099?utm_source=
- الزهراني، ف. ب. س. (2025). دور التحول الرقمي في تطوير أداء مديري الإعلام بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية [رسالة ماجستير، الجامعة الأهلية]. المكتبة الرقمية السعودية.
<https://drepo.sdl.edu.sa/items/ce8c5d94-b7be-4423-a48c-17d4cced5a63?utm=>
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (د.ت.). منهجية قياس تجربة المستفيد . نشرت في ٢٠٢١/١٢/٢٩
- المركز الوطني لقياس أداء الأجهزة العامة (أداء). (د.ت.). وحدات التعلم المصغرة . منصة المعرفة. تم الاسترجاع في ١٦ يوليو ٢٠٢٦، من
<https://www.adaa.gov.sa/> منصة-المعرفة/وحدات-التعلم-المصغرة
- المطيري، م. ج.، الحلافي، ح. خ.، والعباس، أ. خ. (٢٠٢٥). نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي: إطار تطبيقي في السياق السعودي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مجلد ٩. عدد ١١
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E120725>
- هيئة الحكومة الرقمية. (د.ت.). الاطار التنظيمي لأعمال الحكومة الرقمية. نشرت في ٢٠٢٣/٠١/٠٣
https://dga.gov.sa/ar/regulatory_framework#234234
- هيئة الحكومة الرقمية. (د.ت.). سياسات الحكومة الرقمية. نشرت في ٢٠٢٤/٠٣/١٠
<https://dga.gov.sa/ar/regulatory-documents/Digital-government-policies>
- هيئة الحكومة الرقمية. (2025). استراتيجية الحكومة الرقمية.
<https://my.gov.sa/ar/content/digital-strategy#section-4>

-المراجع الأجنبية:

- Wang, Y., Wang, T., & Wang, Q. (2024). *The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises*. PLOS ONE, 19(3).
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>
- OECD. (2026). *The OECD Going Digital Integrated Policy Framework 2026*(OECD Digital Economy Peperas No.381).

الملاحق

-الاستبانة-

حيث كانت اسئلة الاستبانة الدراسية، على النحو التالي:

أثر تبني التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنقدم لكم بخالص الشكر والتقدير على تخصيص جزء من وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان، والذي يهدف لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة علمية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، بعنوان "أثر تبني التحول الرقمي على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية". يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات السعودية (مؤسستكم)، ومدى إسهامه في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من خلال استطلاع آراء العاملين في مختلف المستويات الإدارية. إن مشاركتكم تمثل عنصراً أساسياً في نجاح هذه الدراسة، حيث إن جميع المعلومات والبيانات التي تقدمونها لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً/ البيانات الديموغرافية:

• الجنس:

- ☐ ذكر

- ☐ أنثى

• العمر:

- ☐ أقل من ٣٠ سنة

- ☐ ٣٠-٣٩ سنة

- ☐ ٤٠-٤٩ سنة

- ☐ ٥٠ سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

- ☐ دبلوم

- ☐ بكالوريوس

- ☐ ماجستير

- ☐ دكتوراه

- ☐ أخرى

• سنوات الخبرة: - ☐ أقل من ٥ سنوات - ☐ ٥-١٠ سنوات - ☐ ١١-١٥ سنة - ☐ أكثر من ١٥ سنة • النوع المؤسسية: - ☐ حكومية - ☐ شبه حكومية - ☐ خاصة					
تعليمات: يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية باستخدام مقياس ليكرت الخماسي: (١) لا أوافق بشدة - (٢) لا أوافق - (٣) محايد - (٤) أوافق - (٥) أوافق بشدة.					
ثانياً/ المحور الأول: مدى فهم العاملين لمفهوم التحول الرقمي:					
التساؤل	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
لدي فهم واضح لمفهوم التحول الرقمي.					
أدرك أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.					
لدي معرفة بالتقنيات الرقمية التي تدعم التحول الرقمي في المؤسسات.					
أدرك أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة العمليات.					
لدي معرفة بدور التحول الرقمي ومبادراته في المملكة العربية السعودية والتي تساهم في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.					
أفهم دور الجهات الحكومية في دعم التحول الرقمي بالمملكة.					

					أُعي أهمية دور الأمن السيبراني وحوكمة البيانات في نجاح التحول الرقمي.
المحور الثاني: مستوى تبني التحول الرقمي:					
					تعتمد مؤسستك (جهة عملك) على الأنظمة الرقمية في تنفيذ معظم العمليات.
					توفر (جهة عملك) بنية تقنية تدعم التحول الرقمي.
					تستخدم (جهة عملك) تطبيقات وأنظمة إلكترونية حديثة في تقديم خدماتها.
					يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الرقمية.
					تتوفر سياسات واضحة للتحول الرقمي داخل المؤسسة.
					تحرص الإدارة العليا على دعم مبادرات التحول الرقمي.
					يتم تحديث الأنظمة الرقمية بصورة مستمرة.
المحور الثالث: أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي:					
					ساهم التحول الرقمي في تطوير ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين.
					أدى التحول الرقمي إلى تطوير أساليب العمل وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
					ساهم التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الموظفين.
					أدى استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء الإدارية.

					ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار.
					عزز التحول الرقمي كفاءة العمليات التشغيلية وتحسين إدارة الموارد.
					ساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة اتخاذ القرار.
					ساهم التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسة (الاستراتيجية والتشغيلية).
المحور الرابع: التحديات التي تواجه تبني التحول الرقمي:					
					توجد مقاومة من بعض الموظفين لتطبيق التحول الرقمي.
					تواجه (جهة عملك) نقصاً في الكفاءات الرقمية.
					تشكل التكلفة المالية عائقاً أمام التحول الرقمي.
					تحتاج البنية التحتية التقنية في (جهة عملك) إلى مزيد من التطوير.
					توجد تحديات تتعلق بأمن البيانات والمعلومات والخصوصية والأمن السيبراني.
					يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر لمواكبة التقنيات الحديثة.
					تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي.
المحور الخامس:					
ما أبرز المقترحات التي تراها لتعزيز أثر التحول الرقمي في تحسين وتطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات السعودية؟					

: Abstract–

This thesis aims to examine the impact of adopting digital transformation on enhancing and developing institutional performance within Saudi organizations from a comprehensive strategic Business Administration perspective.

The study adopts a holistic view of digital transformation, considering it not merely as the implementation of modern information technologies or the automation of organizational processes, but as a fundamental organizational transformation that reshapes business models, governance structures, risk management practices, business continuity strategies, organizational culture, and stakeholder experience.

The research addresses the challenges associated with the adoption of digital transformation and its influence on improving institutional performance and organizational business models. It further investigates employees' acceptance of digital transformation initiatives, the extent of senior management's commitment to supporting digital transformation strategies, and the conceptual distinctions between digital transformation, digitization, and automation.

To achieve the objectives of the study, a descriptive–analytical research approach was employed. A comprehensive review of contemporary literature and previous empirical studies related to Business Administration, digital transformation, and institutional performance was conducted to establish the theoretical foundation of the research.

The empirical component of the study relied on a structured electronic questionnaire designed to measure the research variables comprehensively. The questionnaire was administered to a purposive sample of 80 employees and managers representing government, semi–government, and private–sector organizations in the Makkah Region of Saudi Arabia.

The findings revealed a statistically significant positive relationship between the level of digital maturity and the improvement of institutional performance. The results further demonstrated that digital transformation significantly enhances the return on investment in digital technologies by improving organizational efficiency, operational effectiveness, decision-making capabilities, and business continuity. Moreover, the adoption of digital technologies was found to be one of the principal drivers of sustainable institutional performance and long-term organizational resilience.

Based on these findings, the study recommends that Saudi organizations adopt digital transformation as a comprehensive strategic initiative rather than a purely technological project. It further emphasizes the importance of fostering a digital culture, continuously developing employees' digital competencies, reengineering organizational processes, strengthening governance frameworks, enhancing business continuity management practices, and increasing strategic investments in digital technologies to achieve sustainable institutional excellence and long-term organizational competitiveness.

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Adopting Digital Transformation on Improving and
Developing Institutional Performance in Saudi Organizations
(The Makkah Region as a Case Study)**

Prepared by:

Feras Jafar Kamfar

Student ID:

253002898

Supervised by:

Dr. AlFaisal Abdualhameed– Dr.Fayes Jraad– Dr.Alaa Ahmed

Year:2026